

# Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis)

Marcos Fava Neves

## RESUMO

O objetivo neste artigo é propor um método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). Para tanto, uma revisão da literatura sobre sistemas e redes, métodos de planejamento estratégico, ações coletivas e contratos foi realizada de maneira a ser útil para o desenho do método proposto. Empiricamente, nos últimos cinco anos foram realizadas aplicações do método em sistemas agroindustriais brasileiros (trigo, laranja e leite) e também do Uruguai (trigo) e da Argentina (leite). A versão aqui apresentada já incorpora mudanças, sugestões e premissas obtidas pela pesquisa empírica.

Recebido em 25/agosto/2006  
Aprovado em 21/agosto/2008  
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Adalberto Américo Fischmann

**Palavras-chave:** planejamento e gestão estratégica, agronegócios, sistemas, organizações verticais.

## 1. INTRODUÇÃO

Importantes mudanças vêm ocorrendo, e ainda mais intensamente no agronegócio, nos últimos cinco anos. Por um lado, existe uma nova e enorme demanda de alimentos, fruto de fatores como crescimento da população, desenvolvimento econômico de nações populosas, distribuição de renda e urbanização. Por outro lado, o aumento gigantesco da demanda de biocombustíveis, por todo o mundo, também pressiona a demanda de grãos, terras e outros itens do agronegócio. Esses fatores acarretam inflação nos preços dos alimentos e até mesmo despertam preocupação pela possibilidade de falta de alguns produtos em futuro próximo. Diversos sistemas agroindustriais não estavam preparados para esse crescimento.

Os holandeses já estão há tempo priorizando em sua agenda a construção de sistemas e redes Norte-Sul. Dão como certo que cada vez mais alimentos serão produzidos no Sul e consumidos no hemisfério Norte. É papel da Organização Mundial do Comércio (OMC) apenas acelerar — ou tentar retardar — o fato. Ativos produtivos (fábricas) estão sendo transferidos de ambientes em que existem elevadas pressões ambientais para ambientes com mais espaço, menores pressões e mais competitivos. A maior liberalização das trocas deve

Marcos Fava Neves é Professor de Estratégia do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil), Membro do Conselho do PENSA — Centro de Conhecimento em Agronegócios e Fundador da MARKESTRAT — Centro de Pesquisa e Projetos em *Marketing* e Estratégia.  
E-mail: [mfaneves@usp.br](mailto:mfaneves@usp.br)  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto  
Departamento de Administração  
Avenida dos Bandeirantes, 3900 — Sala 64 C  
14040-900 — Ribeirão Preto — SP

ser feita propiciando aos pequenos produtores a chance de ter acesso ao mercado. Isso exigirá a coordenação e até a criação de uma terceira parte (organização vertical) para ver os desequilíbrios e facilitar o desenvolvimento com coerência de valores, objetivos, estratégias e competências. Ao mesmo tempo, tudo deve ser feito tendo em mente o atendimento ao consumidor final, cada vez mais rigoroso devido aos problemas de contaminações sanitárias. Ele quer, além da segurança, diversidade, suprimento regular, responsabilidade socioambiental, informação e transparência.

Para encarar todas essas mudanças no ambiente de negócios internacional e aumentar as oportunidades para os sistemas agroindustriais (SAG) de alimentos e biocombustíveis, o planejamento estratégico mostra-se essencial. A construção e a elaboração de um método de planejamento e gestão estratégica dos sistemas agroindustriais (método GESis) e suas aplicações são o objetivo neste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Considerações sobre sistemas e redes (networks)

Dois enfoques diferentes, desenvolvidos em épocas e lugares distintos, mostram similaridades a respeito da estrutura dos sistemas agroindustriais. No quadro 1, apresenta-se um resumo deles.

Dessa forma, segundo Zylbersztajn e Neves (2000) e Batalha (2001), os SAG comportam os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: agentes, relações entre eles, setores, organizações de apoio e ambiente institucional. É mais uma análise macro do fluxo do produto dos fornecedores até o consumidor final.

O conceito de sistema produtivo enfatiza as relações verticais, enquanto o de rede compreende os relacionamentos verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes. Rede é, portanto, um conceito muito mais geral, fortemente revisto por Grandori e Soda (1995). Para Ménard (2002, p.4),

“rede é uma forma híbrida de governança, e o que é chamado de sistema agroindustrial é um caso especial de rede”. Já para Omta, Trienekens e Beers (2001, p.2), “redes são vistas como o total de atores dentro de uma indústria e/ou entre indústrias relacionadas, que podem potencialmente trabalhar de maneira conjunta para adicionar valor aos consumidores”.

A partir daí, define-se o modelo teórico de **rede da empresa** (*network* da empresa). Nesse sentido, o processo consiste em analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre eles e a relação com o ambiente. É na essência uma **abordagem de interação e relacionamentos** (FORD, 1998; NEVES, 2003). Para desenhar a rede da empresa-foco e estabelecer estratégias, dois referenciais de apoio são, entre outros, importantes para sua coordenação:

- os canais de distribuição, definidos por Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p.1) como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”;
- a cadeia de suprimentos da empresa (*supply chain management*), que é o inverso, ou seja, as organizações envolvidas para que a empresa obtenha todos os suprimentos de que precisa para realizar sua produção e vender.

Outras contribuições importantes vêm de Corey, Céspedes e Rangan (1989), Heide e John (1990), Rosembloom (1999).

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) integram os conceitos de redes e sistemas em um novo enfoque de estudos: as *net-chains*. De acordo com esses autores, a integração desses enfoques permite a consideração da existência de interdependências organizacionais na rede, assim como os diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustes) e fontes de valor (otimização das operações e produção, redução de custos de transação, diversidade e co-especialização de conhecimento).

Em menor nível de análise, acredita-se que, dentro da rede da empresa, a forma pela qual a indústria se relaciona com seus produtores e com os canais de distribuição traz à tona o

Quadro 1

Similaridades de Diferentes Abordagens de Sistemas e Redes

Autores/ Local	Corrente	Pontos em Comum
Davis e Goldberg (1957) Goldberg (1968) — Estados Unidos	<i>Commodity System Approach</i> (CSA)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focalizam o processo produtivo e possuem caráter descritivo.</li><li>• Compartilham da base analítica sistêmica e enfatizam a variável tecnológica.</li><li>• Enfatizam a interdependência entre as estratégias no plano da empresa e no plano do sistema, implicando a possibilidade do desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de coordenação.</li></ul>
Morvan (1985) — França	Sistema ( <i>Filière</i> ) Agroalimentar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Destacam que integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação sistêmica, sendo o conceito de integração vertical e os contratos substitutos.</li></ul>

Fonte: Elaborado com base em Zylbersztajn e Neves (2000) e Batalha (2001).

conceito de subsistema agroindustrial (sub-SAG) estritamente coordenado, proposto por Zylbersztajn e Farina (1999).

De maneira geral, se uma empresa líder adota unilateralmente uma estratégia e estabelece contratos com fornecedores e distribuidores, mantendo o direito de decisão sobre os resíduos por meio de cláusulas contratuais ou por seu poder de mercado, em lugar de uma rede tem-se um sistema agroindustrial (SAG) estritamente coordenado (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Indo além, Zylbersztajn e Farina (1999) mostram que o sistema maior do agronegócio é formado por diversos subsistemas estritamente coordenados de empresas de insumos que competem entre si, passando por produção rural, agroindústria, indústria de alimentos, distribuidores, e chegando ao consumidor final. Um subsistema deve oferecer um produto conforme a expectativa do consumidor final e, assim, a gestão das transações entre os elos de um subsistema passa a ser fundamental para que isso se torne possível. Os produtores podem desenvolver alianças horizontais de forma a aumentar o poder de barganha e explorar ganhos de ações coletivas, o que em um subsistema passa a ser importante aspecto de coordenação.

Assim, os conceitos de *supply chain management* (SCM), canais de distribuição, redes e a idéia de *netchains* são os construtos teóricos e noções empíricas mais aplicados ao desenvolvimento dos sistemas agroindustriais (BATALHA, 2001; NEVES, 2005). A teoria relativa aos sistemas agroindustriais e cadeias produtivas é usada na etapa 2 do método de GESIS.

## 2.2. Considerações sobre ações coletivas em sistemas agroindustriais

Outra teoria relevante para o método GESIS é a relativa à cooperação e às ações coletivas. A idéia de cooperação pode ser ampliada para a de elaboração e de implementação de ações coletivas. De acordo com Nassar (2001), as ações coletivas podem ser definidas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos buscando interesses comuns que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente. Dessa forma, uma ação coletiva baseia-se na constatação de que indivíduos têm necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

Contudo, o primeiro autor a estabelecer uma explicação econômica para a formação dos grupos sociais foi Olson (1999). Sua teoria da lógica da ação coletiva trouxe várias contribuições, entre elas as de que os grupos provêem bens coletivos, de que sua existência é prejudicada pela presença do carona (*free rider*) e de que a ação por grupos pode piorar, em lugar de elevar, o bem-estar da coletividade. A criação de associações implica dois tipos de custos a seus participantes: custos de manutenção da estrutura e das atividades da associação, e custos de transação (custos de monitoramento de seus funcionários e diretores custos de negociação, comunicação,

congestionamento de atuação da organização e custos de provisão de bens coletivos). Cada membro avalia se tais custos são maiores ou menores do que o benefício provável que a organização deve gerar.

As relações entre os agentes podem ser chamadas de capital social, que possui níveis diferentes de interação de acordo com o arranjo em que se localizam os agentes. Para dimensionar o tipo de relação mais adequada para os agentes, levam-se em conta aspectos estruturais (contratos, sistemas de informações, mecanismos de coordenação) e relacionais. Cada tipo de relação possui suas limitações e vantagens e até mesmo relações difusas modificam o desempenho dos envolvidos. Essas relações apóiam-se em confiança, reciprocidade e cooperação entre os membros (SACOMANO NETO e TRUZZI, 2004).

Segundo Buzzell e Ortmeier (1995), é fundamental para os agentes que busquem obter sucesso em suas ações coletivas, compartilhar recursos, e que a cúpula administrativa se comprometa com as conseqüências e demandas vindas da integração. As ações coletivas acabam por influenciar em diversos aspectos as organizações envolvidas, como mudanças no sistema, na estrutura e até mesmo na cultura organizacional. Visto que confiança é indispensável para ações coletivas bem-sucedidas, deve-se deixar de considerar os demais agentes como complicadores e passar a tê-los como colaboradores.

Dessa forma, os agentes de um sistema agroindustrial podem criar organizações verticais com o propósito de desenvolver ações coletivas. Entretanto, segundo Saes (2000), existem três tipos de ações coletivas que podem caracterizar estratégias distintas para as organizações: ações do tipo I, que beneficiam a todos os participantes (aglutinação de atores); ações do tipo II, que beneficiam parte do grupo sem prejuízo dos demais (sem objeção); ações do tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outros (conflitos, mecanismos de compensação).

Embora as ações dos tipos I e II devam ser priorizadas em uma organização vertical, por minimizarem o risco de descontentamento de algumas das partes envolvidas, em alguns casos é inevitável implementar ações do tipo III para a melhoria do sistema. Isso é usado na etapa 3 do método GESIS.

## 2.3. Considerações sobre modelos de gestão estratégica, planejamento estratégico e planos de marketing

Variedade de definições e conceitos de estratégia é encontrada na literatura, alguns com visões semelhantes e complementares e outros com visões divergentes. A despeito disso, Besanko, Dranove e Shanley (2000) comentam que muitos possuem frases comuns, como “metas de longo prazo”, “políticas”, que sugerem estar a estratégia relacionada com as decisões que a empresa toma e as conseqüências de seu sucesso ou falha. Diversas outras contribuições nesse campo vêm dos trabalhos de Chandler (1962), Ansoff (1965), Henderson

(1984), Andrews (1987), Mintzberg, Quinn e James (1988), Pearce e Robinson (1988), Digman (1990), Moore (1992), entre outros.

Ao longo do tempo, diversos autores propuseram métodos para as organizações realizarem seu planejamento estratégico e plano de *marketing*. Neste trabalho, foi feita uma revisão de nove diferentes propostas metodológicas de planejamento estratégico para a elaboração do método aqui proposto: Campo-mar (1982), Westwood (1995), Las Casas (1999), Jain (2000), Kotler (2000), Lambin (2000), Wright, Kroll e Parnell (2000), Gilligan e Wilson (2002), e Wood (2004).

## 2.4. Considerações sobre economia dos custos de transação e papel dos contratos

Conforme argumenta Coase (1937), a empresa é um nexo de contratos, e, segundo Williamson (1985), tem algum tipo de governança (gestão) cuja forma varia desde mercados (sistemas de preços) até integração vertical. A questão da racionalidade é tratada no referencial da economia dos custos de transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985; RINDFLEISCH e HEIDE, 1997), principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato). Williamson (1985, p.234) define o oportunismo como “[...] a busca do auto-interesse com avidez [...]”, ou seja, em muitas situações, as empresas tenderão a explorar situações em sua vantagem. A incerteza é tratada na ECT como distúrbios exógenos que afetam as transações (ZYLBERSZTAJN, 1996). Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir.

Dentro dessa ótica, os arranjos contratuais resolvem alguns problemas de coordenação, mas criam outros. Por definição, os contratos são mecanismos que regulam as transações e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca (MACNEIL, 1974; LUSCH e BROWN, 1996). No entanto, os contratos são, por natureza, incompletos e por isso devem ser passíveis de ajustes e melhorias.

A coordenação entre produtores e indústria, a montante e a jusante em sistemas agroindustriais, é parte do que é conhecido como coordenação vertical da produção, a qual pode ser melhorada com o desenho de acordos contratuais que minimizem custos de transação e produção entre agentes ligados, de insumos ao consumidor final. Da mesma forma, se existirem ganhos de ações conjuntas entre agentes de um mesmo elo, pode ocorrer melhor coordenação horizontal da produção, permitindo a formação de associações e cooperativas de produção para o desenvolvimento dessas ações.

Dentro desse contexto, em qualquer relação de troca, são importantes os mecanismos de incentivo, para fazer com que seus membros caminhem num sentido desejado, e os mecanismos de controle, para gerenciar suas ações (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Mecanismos de incentivo são instrumentos que conciliam o auto-interesse dos membros com os objetivos da organização: ao perseguir as próprias metas, não importam quais sejam, o membro acaba contribuindo para que a organização as atinja. Mecanismos de controle relacionam-se com o fluxo de informações referentes ao desempenho de cada membro (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Portanto, cada transação pode ser vista sob a ótica da estrutura de governança eficiente, segundo algumas questões básicas: existência de ativos específicos; quem faz os investimentos específicos; mecanismos de suporte para a transação (salvaguardas/garantias); mecanismos de solução de disputas (ZYLBERSZTAJN e FARINA, 1999).

Por fim, não se pode esquecer o papel das instituições. Elas não são neutras, afetando a organização da atividade econômica e os sistemas agroindustriais. As instituições podem aumentar ou diminuir os custos de transação de um determinado modo de governança (NORTH, 1994).

Todos esses assuntos estão fortemente presentes nas relações dos SAG de alimentos, e esse corpo teórico é relevante em quase todas as etapas do método GESis, principalmente na etapa 5. Após essa revisão da literatura, no próximo tópico mostra-se a metodologia utilizada para a proposição do método GESis.

## 3. METODOLOGIA

Para a elaboração do método GESis, utilizaram-se diversos métodos de pesquisa. Como apontado no tópico 2, a teoria (revisão da literatura) foi utilizada para construir, acadêmica e teoricamente, um *framework* preliminar com o propósito de elaborar um método de Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais. O ponto de partida foi uma demanda por parte do SAG da laranja no Brasil para a quantificação do sistema produtivo e a elaboração de um planejamento para o setor. Essa demanda partiu da associação de exportadores do SAG, a Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus). Posteriormente, depois de esse primeiro estudo empírico ter sido finalizado, outras demandas apareceram de outros agentes de diferentes SAG alimentares.

Novos estudos empíricos foram realizados no Brasil, para os SAG da laranja (2004), do trigo (2005) e do leite (2007). Em cada uma dessas aplicações, foram feitas algumas intervenções no método GESis, visto que algumas partes não funcionavam como o proposto na teoria. Com isso, o método foi aperfeiçoado a cada aplicação empírica. Ele também foi aplicado no SAG do trigo no Uruguai (2007) e no do leite na Argentina (2007). Para o ano de 2008, estão previstos outros trabalhos empíricos, principalmente para os SAG de caprino-ovinos e soja no Brasil e para o SAG do leite no Uruguai.

O método GESis é aperfeiçoado a cada aplicação, visto que novas análises criativas emergem de um SAG em particular, associadas a maior apoio vindo da teoria desenvolvida

ao redor do mundo e, também, a novas publicações. A versão do método que será mostrada no tópico 4 considera as melhorias feitas até o final de 2007.

#### 4. UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (MÉTODO GESIs)

Com base na revisão da literatura e em pesquisas empíricas realizadas propõe-se, como contribuição metodológica, um processo de cinco etapas visando à implementação de gestão estratégica em sistemas agroindustriais. O método está resumido na figura 1.

##### 4.1. Iniciativa de líderes, governo, institutos de pesquisa e universidades em planejar o futuro de um sistema agroindustrial

O GESIs tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente no setor (normalmente organização setorial), em conjunto com governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosa para organizar um processo de planejamento

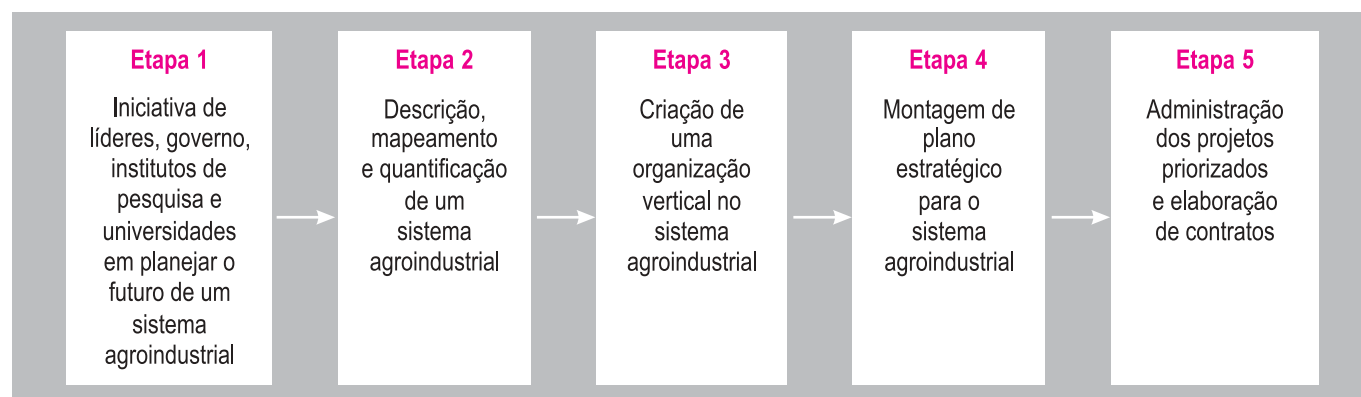
e visão de futuro para o sistema agroindustrial. A iniciativa ainda pode vir do governo, por meio das chamadas câmaras setoriais. Nessa etapa, são recebidas informações de organizações de pesquisa, governo e setor privado sobre tópicos importantes relacionados ao sistema agroindustrial.

##### 4.2. Descrição, mapeamento e quantificação de um sistema agroindustrial

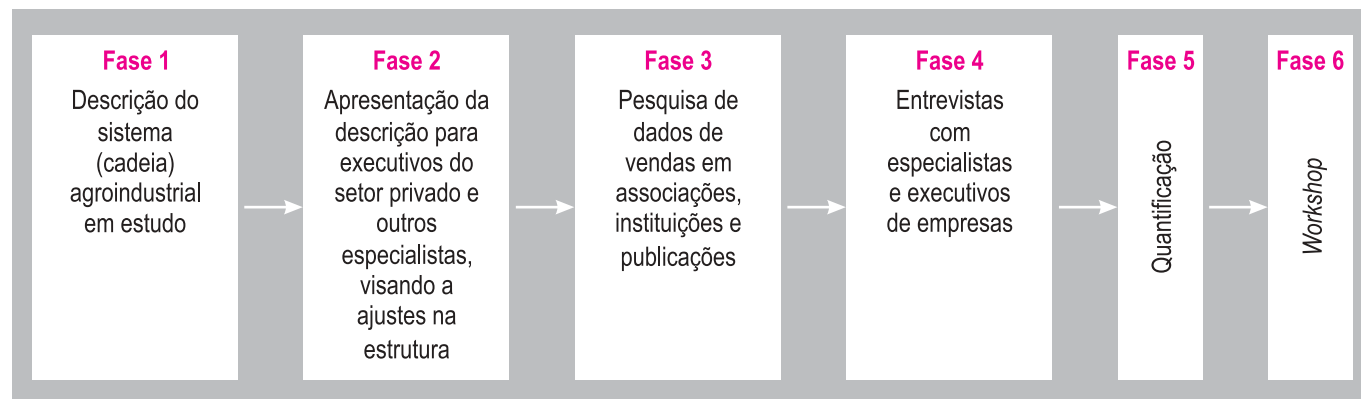
A etapa 2, de descrição, mapeamento e quantificação, pode ser resumida em seis fases, conforme consta na figura 2, e sua explicação detalhada encontra-se no quadro 2.

As quatro primeiras aplicações desse processo de quantificação de sistemas agroindustriais permitiram visualizar algumas de suas vantagens:

- a metodologia é de aplicação relativamente simples e direta, e a coleta de informações não depende de fontes públicas de dados;
- o desenho obtido permite a fácil visualização do posicionamento e da relevância dos diferentes setores existentes em uma cadeia de valor;



**Figura 1: Método Proposto para Planejamento e Gestão Estratégica de Sistemas Agroindustriais**



**Figura 2: Método Utilizado para Caracterizar e Quantificar Sistemas Agroindustriais**

Fonte: Neves, Zuurbier e Campomar (2001).



## Quadro 2

**Descrição Resumida das Fases de Metodologia para Descrição, Mapeamento e Quantificação de um Sistema Agroindustrial**

Fases da Etapa 2	Procedimentos
1. Descrição do sistema (cadeia) agroindustrial em estudo	<b>Desenho</b> do sistema agroindustrial por meio de <b>caixas</b> , respeitando o fluxo dos produtos, indo desde os insumos até o consumidor final (desenho do sistema).
2. Apresentação da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando a ajustes na estrutura	Com a primeira versão da descrição, devem ser realizadas algumas entrevistas em profundidade com executivos de empresas atuantes no setor e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) com vistas a ajustar o desenho proposto.
3. Pesquisa de dados de vendas em associações, instituições e publicações	Algumas associações privadas disponibilizam para seus membros dados sobre vendas, às vezes até na internet. Uma cuidadosa revisão bibliográfica também deve ser realizada em busca de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais acadêmicos ou de grande circulação.
4. Entrevistas com especialistas e executivos de empresas	Este é o ponto central da metodologia. Devem ser realizadas entrevistas com gerentes, buscando levantar o montante financeiro vendido pelas empresas do setor em estudo. Também devem ser realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo do sistema.
5. Quantificação e propostas de estratégias	Neste ponto, todos os dados obtidos devem ser processados e inseridos na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria. Os dados devem ser, então, enviados para as empresas que colaboraram e que analisarão os valores. As empresas devem enviar de volta os dados com seus comentários e contribuições. Nesta fase já haverá bastante material para elaborar sugestões de estratégias a serem apresentadas no <i>workshop</i> final.
6. <i>Workshop</i> de validação dos dados	Na fase final, deve ser realizado um <i>workshop</i> para a apresentação dos resultados e a discussão dos números.

- a validação dos resultados por meio de *workshop* aumenta a credibilidade da pesquisa;
- a formação de grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de problemas e ações coletivas existentes em todo o sistema, gera um ambiente de comprometimento entre os participantes do *workshop*.

As teorias apresentadas no tópico 2 sobre sistemas agroindustriais e cadeias produtivas são muito relevantes nesta etapa.

#### 4.3. Criação de uma organização vertical no sistema agroindustrial

Alguns SAG são muito desorganizados. Normalmente, um sistema produtivo (como o SAG da carne em algum país em particular) possui uma associação setorial (horizontal, como associação de fazendeiros, associação das indústrias processadoras, dentre outras). É muito difícil encontrar uma organização vertical (envolvendo todos os agentes) estabelecida. A criação de uma organização vertical pode contribuir para se atingirem os seguintes objetivos: organização das informações existentes e trocas de informações; fórum para discussão das estratégias; organização com flexibilidade para captar e usar recursos; ter uma voz do sistema agroindustrial e representação

junto às instituições; trabalhar uma agenda positiva para o setor; e, finalmente, construir e implementar o GESis. A teoria sobre ações coletivas, apresentada no tópico 2, é aqui muito relevante. Para a estruturação de uma organização setorial vertical, propõe-se a sequência apresentada no quadro 3 e proposta nesta etapa 3 do GESis.

**Alguns SAG são muito desorganizados. Normalmente, um sistema produtivo (como o SAG da carne em algum país em particular) possui uma associação setorial (horizontal, como associação de fazendeiros, associação das indústrias processadoras, dentre outras). É muito difícil encontrar uma organização vertical (envolvendo todos os agentes) estabelecida.**

#### 4.4. Montagem de plano estratégico para o sistema agroindustrial

Mostram-se, na figura 3, as fases e os passos que podem ser usados para a confecção de um plano estratégico de cinco anos. Cada uma das fases encontra-se detalhada no quadro 4.

## Quadro 3

## Seqüência de Fases para a Criação de uma Organização Vertical no Sistema Agroindustrial

Fases da Etapa 3	Procedimentos
1. Propor a idéia de organização vertical	A idéia da organização vertical deve ser apresentada já com a adesão de todos os presentes.
2. Estabelecer a organização formalmente	Serão definidos os agentes fundadores da organização. Também nesse momento devem ser resolvidas as questões burocráticas (adequação à legislação, preparação do estatuto, entre outras).
3. Definir os mecanismos de financiamento da organização	Definir quais serão as contribuições a serem dadas pelo setor privado, com base em sua participação e dependência do sistema agroindustrial, e quais serão os recursos advindos de fontes públicas de financiamento. Definir como fazer essa cobrança.
4. Formar a diretoria e definir a estrutura operacional	A diretoria deve ser formada levando em conta a heterogeneidade dos agentes e a sua relevância para o sistema. A estrutura operacional necessária para o funcionamento da organização será financiada pela taxa de participação exigida dos agentes.
5. Aumentar permanentemente o número de associados	As primeiras ações deverão ser voltadas à prospecção de novos associados, visando ao aumento do grau de envolvimento dos participantes. Em todos os casos deverá ser cobrada uma taxa periódica de participação.
6. Medir o desempenho	Os resultados obtidos com o alcance das metas de trabalho deverão ser mensurados, preferencialmente, com critérios quantitativos (aumento do consumo, produção, empregos, margem de lucro, entre outros) e amplamente divulgados para todos os participantes da organização.

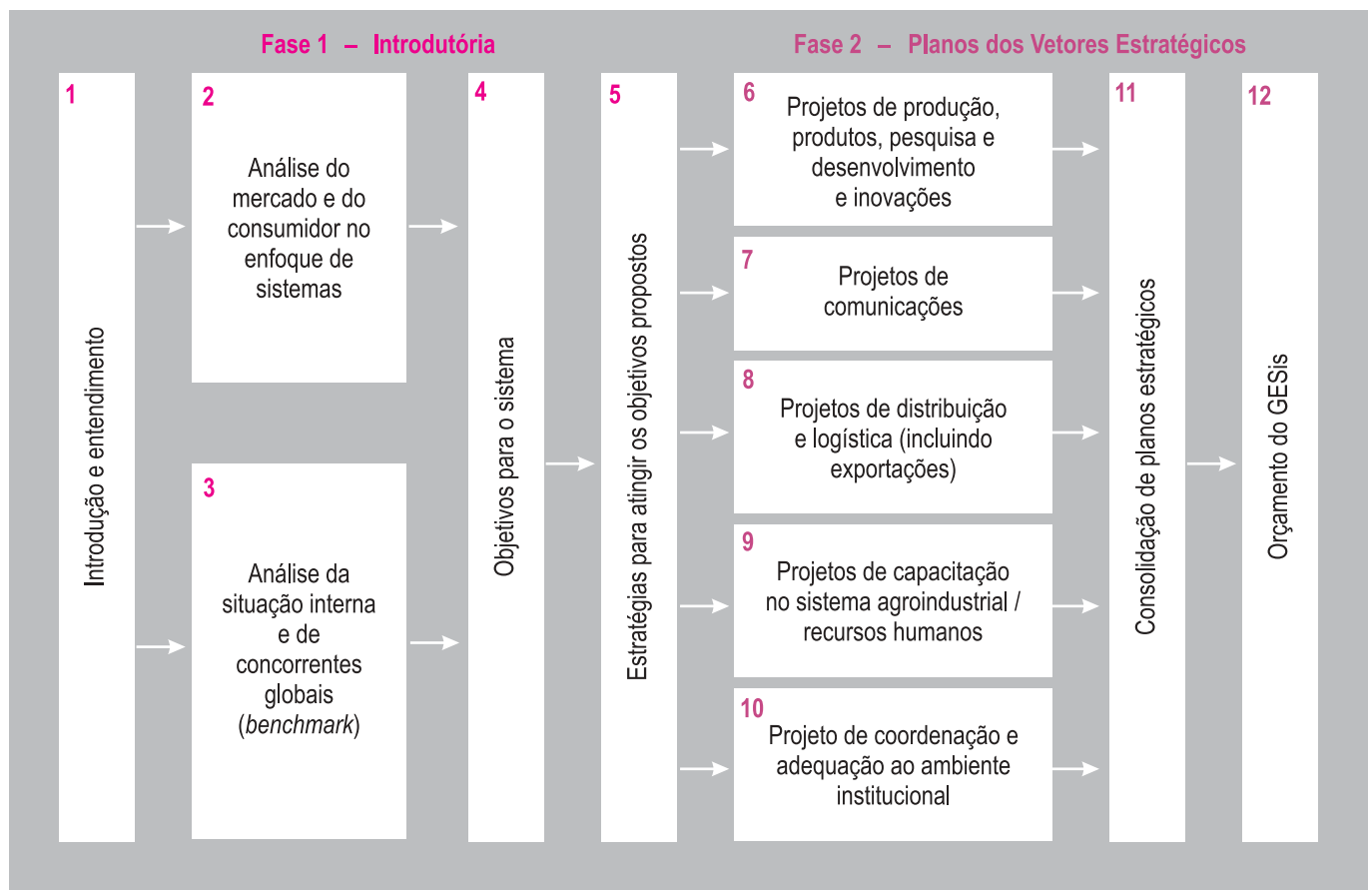


Figura 3: Resumo da Etapa 4 do Método GESIs

## Quadro 4

Planejamento e Gestão Estratégica para Sistema Agroindustrial —  
Seqüência Detalhada dos Passos Propostos

Passos da Etapa 4	O que deve ser feito
<b>Fase 1 — Introdutória</b>	
1. Introdução e entendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se o sistema tem outros planos feitos e estudá-los.</li> <li>• Verificar como é o método de planejamento de sistema que está sendo estudado.</li> <li>• Verificar quais equipes participarão do processo.</li> <li>• Buscar planos feitos para sistemas agroindustriais em outros países, para <i>benchmark</i>.</li> <li>• Verificar que pessoa da equipe pode ser um promotor do relacionamento com outros sistemas.</li> <li>• Verificar, em casos de sistemas com processos de planejamento sofisticados, como o modelo GESis pode ajudar o modelo existente, adaptando-o, gradualmente, ao sistema proposto.</li> </ul>
2. Análise do mercado e do consumidor no enfoque de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado nacional como no internacional.</li> <li>• Entender as barreiras (tarifárias e não-tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução.</li> <li>• Analisar o comportamento dos consumidores final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra.</li> <li>• Analisar as oportunidades para a adequação ao meio ambiente, ao comércio justo, à sustentabilidade e aos objetivos de desenvolvimento sustentável.</li> <li>• Analisar as oportunidades para a adequação aos ambientes institucionais trabalhistas nacional e internacional.</li> <li>• Montar um Sistema de Informações para que o sistema possa estar sempre informado e tomando decisões com suporte e embasamento.</li> <li>• Descrever os principais concorrentes nacionais e internacionais.</li> </ul>
3. Análise da situação interna e de concorrentes globais ( <i>Benchmark</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar todos os pontos fortes e fracos do sistema.</li> <li>• Mapeamento dos contratos e das formas de coordenação existentes.</li> <li>• Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações.</li> <li>• Fazer essa análise também de seus principais concorrentes.</li> <li>• Analisar a criação de valor, os recursos e as competências do sistema.</li> <li>• Analisar os fatores críticos de sucesso do sistema.</li> <li>• Selecionar dentre os sistemas (que podem ou não ser concorrentes) quais, e em que áreas, serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).</li> </ul>
4. Objetivos para o sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e quantificar os principais objetivos em termos de produção, exportação, importação e vendas, visando ao crescimento sustentável e à solução dos pontos colocados como fracos.</li> </ul>
5. Estratégias para atingir os objetivos propostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no passo 4, em termos de posicionamento, exportação, captura de valor e segmentação de mercado.</li> </ul>
<b>Fase 2 — Planos dos Vetores Estratégicos: Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação (Adequação Institucional)</b>	
6. Projetos de produção, produtos, pesquisa e desenvolvimento e inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os potenciais produtivos e as capacidades de produção.</li> <li>• Mapear e planejar os riscos em produção (sanitários e outros).</li> <li>• Analisar os produtos e as linhas de produtos, bem como as linhas de produtos complementares para decisões de expansão.</li> <li>• Levantar as oportunidades de inovações no sistema agroindustrial, lançamento de novos produtos.</li> <li>• Levantar as oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais.</li> <li>• Verificar parcerias com universidades e com a área médica.</li> <li>• Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos.</li> <li>• Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e aos selos de uso do sistema.</li> <li>• Analisar e implementar os processos de certificação do sistema agroindustrial.</li> <li>• Adequar os produtos às normas e ao ambiente institucional.</li> <li>• Verificar a sustentabilidade ambiental.</li> <li>• Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, <i>design</i>).</li> <li>• Orçar os investimentos decorrentes desta etapa.</li> </ul>

(Continua...)



## Quadro 4

Planejamento e Gestão Estratégica para Sistema Agroindustrial —  
Seqüência Detalhada dos Passos Propostos

(...Continuação)

Passos da Etapa 4	O que deve ser feito
7. Projetos de comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar o público-alvo que receberá a comunicação (mensagens do sistema agroindustrial).</li> <li>• Desenvolver os objetivos desejados para essa comunicação (conhecimento de produto, lembrança de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir posicionamento e mensagem únicos dos produtos gerados pelo sistema.</li> <li>• Definir o composto de comunicação que será utilizado, ou seja, definir os planos de propaganda, de relações públicas e publicidade, de promoção de vendas, entre outros.</li> <li>• Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais usados por outros sistemas agroindustriais.</li> <li>• Orçar as ações de comunicação e, possivelmente, determinar a verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede.</li> <li>• Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que o sistema aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e obtenha retorno dos investimentos.</li> </ul>
8. Projetos de distribuição e logística (incluindo exportações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, como presença em mercados, tipo e número de pontos-de-venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos.</li> <li>• Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição.</li> <li>• Identificar os possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar os serviços prestados.</li> <li>• Definir o modo de entrada nos mercados, se será via franquias, via <i>joint ventures</i> ou vias outras formas contratuais ou, até mesmo, via integração vertical.</li> <li>• Determinar o orçamento anual para a distribuição.</li> <li>• Verificar como ações de distribuição podem ser feitas em conjunto com outros sistemas.</li> </ul>
9. Projetos de capacitação no sistema agroindustrial/recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o treinamento em gestão para o sistema agroindustrial.</li> <li>• Definir o treinamento técnico da mão-de-obra, em controle de custos, para o uso de tecnologias.</li> <li>• Definir o treinamento em comercialização nacional e internacional.</li> <li>• Definir a transmissão e o acesso às informações dos centros tecnológicos e de pesquisa.</li> <li>• Definir o treinamento em produção de alimentos.</li> <li>• Definir a melhoria da assistência técnica nas propriedades.</li> <li>• Outros.</li> </ul>
10. Projetos de coordenação e adequação ao ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar projeto de redução da burocracia para a obtenção de crédito.</li> <li>• Elaborar projetos de melhoria da infra-estrutura básica.</li> <li>• Elaborar projeto para a homogeneização de tributos e incentivos.</li> <li>• Elaborar projeto para o aumento no consumo de programas governamentais.</li> <li>• Elaborar programa para o isolamento de áreas produtivas.</li> <li>• Elaborar projeto para a redução de tributos no sistema agroindustrial.</li> <li>• Elaborar projeto para o fortalecimento da atividade exportadora via Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex).</li> <li>• Verificar leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc.).</li> <li>• Elaborar projeto para a padronização de produtos e nomes de produtos.</li> <li>• Elaborar projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos.</li> <li>• Elaborar propostas de sistemas de solução de conflitos.</li> <li>• Elaborar propostas de coordenação e contratos.</li> </ul>
11. Consolidação de planos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar todos os projetos gerados nos passos de 6 a 10 e definir as prioridades.</li> </ul>
12. Orçamento do GESis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar todos os orçamentos dos projetos que trazem custos e o orçamento total.</li> </ul>

A teoria sobre Planejamento e Gestão Estratégica abordada no tópico 2 é muito relevante na Etapa 4 do método GESis.

4.5. Administração dos projetos priorizados e elaboração de contratos

Diversos projetos devem emergir da Etapa 4 do método GESis. Na etapa seguinte, eles devem ser trabalhados com base nas tradicionais etapas de um projeto, com a análise e a descrição de objetivos, ações, sugestões de implementação, indicadores de desempenho, projetos e planos relacionados, inter-relações, equipes, prazos, orçamentos e formas de gestão. Os contratos entre os agentes do sistema também devem ser desenhados nesta etapa, seguindo o modelo para desenho de contratos proposto por Neves (2003).

Para a elaboração de modelos de contrato-padrão, que serão considerados como pontos de partida entre as empresas de um sistema agroindustrial, Neves (2003) sugere uma sequência de quatro passos, descrita no quadro 5, que leva em consideração os fluxos tradicionais de *marketing* e pode ser interessante para as empresas se prepararem antes do processo de negociação contratual.

5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Uma vez que o método proposto aborda a gestão estratégica de sistemas agroindustriais, o enfoque ocorre na preocupação geral com a direção do sistema no longo prazo, no desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável no longo prazo, na orientação geral necessária para combinar a organização do sistema e o seu desenvolvimento, na definição de obje-

tivos e estratégias coletivas que serão avaliados em uma perspectiva geral. Entretanto, em comparação com a gestão estratégica de empresas, o GESis traz algumas vantagens e oportunidades, desafios e dificuldades adicionais para os agentes dos sistemas que pretendem organizar-se com a finalidade de desenvolver e implementar um processo de gestão estratégica de sistemas. Esses pontos encontram-se resumidos no quadro 6.

*[...] em comparação com a gestão estratégica de empresas, o GESis traz algumas vantagens e oportunidades, desafios e dificuldades adicionais para os agentes dos sistemas que pretendem organizar-se com a finalidade de desenvolver e implementar um processo de gestão estratégica de sistemas.*

Dessa forma, o método GESis, aqui proposto, foi desenvolvido e aprimorado nos últimos anos na tentativa de implementação efetiva para:

- construção de uma organização vertical capaz de executar as estratégias, com criação de uma estrutura organizacional de apoio, habilidades e competências distintivas e pessoas selecionadas nas posições-chave;
- estabelecimento de uma estratégia orçamentária de suporte, com sistema de arrecadação justo e coerente entre os elos e membros do Sistema, assegurando a utilização eficiente desses recursos;
- instalação de sistemas administrativos de apoio, com políticas e procedimentos que sustentem as capacidades críticas para a estratégia da organização criada;

Quadro 5  
Passos para Elaboração e/ou Melhoria do Contrato

Passos	Descrição
1. Definição das responsabilidades com relação aos fluxos de <i>marketing</i>	• Entender que responsabilidades os contratos trazem com relação a fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações, necessárias para que as redes funcionem e alcancem os consumidores finais.
2. Análise da presença de especificidade de ativos e análise de riscos	• Detalhar os ativos envolvidos e que serão considerados. • Encontrar fatores de especificidade na transação (pensar em todos os ativos listados acima e elencar os mais específicos); descobrir quem é o proprietário do ativo; apontar se a especificidade é considerada alta, média ou baixa; e, finalmente, calcular se existem usos alternativos para o fator em análise.
3. Análises das possíveis fontes de controle (poder)	• Classificar, conforme a dimensão, as fontes de poder próprias da empresa e aquelas relacionadas à outra parte, com números que variem de 0 a 10. • Após, pensar em possíveis formas contratuais para reduzir esse desbalanço de poder.
4. Elaboração e/ou melhoria do contrato e considerações institucionais	• Podem ser feitos novos contratos ou novas versões dos antigos. As mudanças podem ser ordenadas por importância, e devem ser considerados, também, possíveis desejos das empresas envolvidas e futuras fontes de conflito.

Fonte: Neves (2003).

## Quadro 6

## Resumo de Vantagens e Desafios do Método GESIs

Vantagens	Desafios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descreve um sistema de valores e a filosofia das lideranças do Sistema, o que orienta uma visão futura comum para ele.</li> <li>• Permite o compartilhamento de informações e experiências entre os agentes sobre as condições e evoluções realizadas no ambiente.</li> <li>• Serve como instrumento de coordenação entre as diversas funções e agentes do Sistema, permitindo maior coerência entre os objetivos do Sistema e, no caso de conflitos e incompatibilidades, favorece as arbitragens com base em critérios objetivos.</li> <li>• Estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas do Sistema.</li> <li>• Aumenta a flexibilidade de reação do Sistema em face de mudanças imprevistas.</li> <li>• Permite uma gestão coletiva mais rigorosa e profissional, baseada em normas, orçamentos, divisão de responsabilidades e cronogramas, não em improvisos.</li> <li>• Proporciona melhor posicionamento do Sistema, ajudando a progredir nos rumos que os comitês formados pelas lideranças consideram mais adequados.</li> <li>• Leva a resultados social e economicamente mais interessantes para o Sistema como um todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar maior ênfase a planejamento, técnicas e ferramentas do que ao envolvimento dos agentes e ao compartilhamento do pensamento criativo sobre objetivos, posicionamento e estratégia do Sistema.</li> <li>• Grande demanda de informações e discussões e pouca ênfase na tomada de decisões.</li> <li>• Desenvolver uma gestão simplista sobre o que já é realizado, em vez de algo que levanta questões fundamentais sobre a capacidade do Sistema, os objetivos e os mercados.</li> <li>• Interesses de grupos, na manutenção de <i>status quo</i> e poder, em prejuízo dos interesses do Sistema.</li> <li>• Comissão de gestores conservadora que se recusa a substituir propostas bem-aceitas do passado, com dificuldade de romper vícios de gestão.</li> <li>• Alocação inadequada de recursos, sem a devida definição de prioridades para o Sistema.</li> <li>• Foco no planejamento <i>per si</i>, com pouca capacidade e/ou interesse de implementar o que foi planejado.</li> <li>• Elevado foco na estruturação das ações relacionadas às atividades operacionais dos agentes em vez de foco na coordenação das atividades e nos consumidores finais.</li> </ul>

- definição de um sistema de incentivos relacionado aos objetivos e estratégias, para motivar os agentes e elos do Sistema a realizar as ações planejadas, induzir o desempenho desejado e orientar as ações para os resultados do Sistema;
- modelagem de uma cultura **associativista**, com o estabelecimento de valores compartilhados, padrões éticos e ambiente institucional que apóie a estratégia coletiva do Sistema;
- estabelecimento e exercício de uma liderança estratégica para a organização do Sistema, com líderes envolvidos no processo de formatar valores, modelar a cultura, manter uma visão inovadora e responsiva às oportunidades de mercado e que iniciem possíveis ações corretivas para melhorar a execução da estratégia.

### 5.1. Limitações da pesquisa e do método GESIs proposto

Podem ser listadas as seguintes limitações:

- há no método proposto uma simplificação dos processos envolvidos na gestão estratégica de organizações;
- por tentar tratar de muitos assuntos num único trabalho, há superficialidade no tratamento dos assuntos, necessária para a visão do todo;

- da mesma forma, foi feita uma síntese das propostas de outros autores, e toda síntese tem influência direta do pesquisador, que pode não ter captado a essência dos trabalhos nesse processo;

*Por ser um modelo ainda teórico, deve existir prudência em sua aplicação; assim, ele deve passar por rigoroso e criterioso teste empírico para a sua validação.*

- apesar dos esforços e buscas, a revisão da literatura pode ter deixado de encontrar outras propostas e métodos de gestão estratégica de sistemas;
- a simplicidade de tratamento dos assuntos e a visão aplicada do pesquisador são outros fatores de limitação desta pesquisa;
- por ser um modelo ainda teórico, deve existir prudência em sua aplicação; assim, ele deve passar por rigoroso e criterioso teste empírico para a sua validação. ♦

- ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1987.
- ANSOFF, H.I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of strategy*. New York: John Wiley and Sons, 2000.
- BUZZELL, R.D.; ORTMEYER, G. Channel partnership streamline distribution. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v.36, n.3, p.85-96, Spring 1995.
- CAMPOMAR, M.C. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing: uma aplicação em concessionárias de automóveis*. 1982. 249p. Tese (Livre-Docência em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, New Series, London, v.4, n.16, p.386-405, Nov. 1937.
- COREY, E.R.; CÉSPEDES, F.V.; RANGAN, V.K. *Going to market: distribution systems for industrial products*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989. 394p.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. *A concept of agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136p.
- DIGMAN, L.A. *Strategic management: concepts, decisions, cases*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: BPI Irwin, 1990.
- FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 285p.
- FORD, D. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P.W. *Network dynamics in international marketing*. Oxford: Pergamon, 1998. 321p.
- GILLIGAN, C.; WILSON, R.M.S. *Strategic marketing planning*. Linacre House: Butterworth-Heinemann, 2002. 625p.
- GOLDBERG, R.A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968. 256p.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, Berlin, v.16, Issue 2, p.183-214, Spring 1995.
- HEIDE, J.B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.27, n.1, p.24-36, Feb. 1990.
- HENDERSON, B.D. *The logic of business strategy*. Cambridge, Mass: Ballinger, 1984.
- JAIN, S.C. *Marketing planning & strategy*. 6<sup>th</sup> ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing — análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 725p.
- LAMBIN, J.J. *Marketing estratégico*. 4.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756p.
- LAS CASAS, A.L. *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. 156p.
- LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M. Integrating supply and network analysis: the study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v.1, n.1, p.7-22, Feb. 2001.
- LUSCH, R.F.; BROWN, J.R. Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.60, n.4, p.19-38, Oct. 1996.
- MACNEIL, I.R. The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, Los Angeles, CA, v.47, n.3, p.691-816, May 1974.
- MÉNARD, C. *The economics of hybrid organizations*. Pantheon-Sorbonne: UP, 2002.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; JAMES, R.M. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- MOORE, J.L. *Writers on strategy and strategic management*. London: Penguin Books, 1992. 311p.
- MORVAN, Y. *Fondements d'economie industrielle*. Paris: Économica, 1985.
- NASSAR, A.M. *Eficiência das associações de interesse privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- NEVES, M.F. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, NL, v.3, n.1, p.7-19, May 2003.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.
- NEVES, M.F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M.C. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Atlanta, GA, v.16, n.6, p.518-539, Oct. 2001.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NORTH, D.C. Economic performance trough time. *The American Economic Review*, Pittsburgh, PA, v.84, n.3, p.359-368, June 1994.
- OLSON, M. *A lógica da ação coletiva*: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p. Título original: The logic of collective action: public and the theory of groups.
- OMTA, S.W.F.; TRIENEKENS, J.H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v.1, n.1, p.1-6, Mar. 2001.
- PEARCE, J.A., II; ROBINSON, R.B., JR. *Strategic management*: strategy formulation and implementation. 3<sup>rd</sup> ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1988. 988p.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J.B. Transaction cost analysis: past, present and future applications. *Journal of Marketing*, Chicago, IL, v.61, n.4, p.30-54, Oct. 1997.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing channels*. 6<sup>th</sup> ed. Chicago, IL: The Dryden Press, 1999. 688p.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O.M.S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.39, n.3, p.255-263, jul./ago./set. 2004.
- SAES, M.S.M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- STERN, L.; EL ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A.T. *Marketing channels*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Prentice Hall, 1996. 576p.
- WESTWOOD, J.O. *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 256p.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WOOD, M.B. *Marketing planning*: principles into practice. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379p.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.K.; PARNELL, J. *Administração estratégica*: conceitos. Tradução: Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.
- ZYLBERSZTAJN, D. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. In: CONGRESSO DA SOBER — SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 1996, Aracaju. *Anais... Aracaju, SE: SOBER*, ago. 1996. p.671-688.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, College Station, TX, v.2, n.2, p.249-265, June 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

## ABSTRACT

**Method for strategic planning and management of agribusiness systems (GESIs)**

The objective of this paper is to propose a method for strategic planning and management of agribusiness systems. For this, a literature review on systems and networks, strategic planning and management methods, collective actions and contracts was done to design the preliminary method proposed. Empirically, applications of the method in Brazilian agribusiness systems (wheat, orange, and milk), also in Uruguay (wheat) and Argentina (milk), were done in the last five years. The final version proposed here already incorporates changes, suggestions and inputs got by the empirical research.

**Keywords:** strategic planning and management, agribusiness, systems, vertical organizations.

## RESUMEN

**Método para planificación y gestión estratégica de sistemas agroindustriales (GESIs)**

El objetivo en este trabajo es proponer un método para la planificación y la gestión estratégica de sistemas agroindustriales. Para ello, y con el objetivo de diseñar el método inicial, se realizó una revisión de la literatura sobre sistemas y redes, métodos de planificación estratégica, acciones colectivas y contratos. Durante los últimos cinco años fueron realizadas empíricamente aplicaciones del método en sistemas agroindustriales en Brasil (trigo, naranja y leche), también en Uruguay (trigo) y en Argentina (leche). La versión que se presenta aquí incorpora los cambios, sugerencias y aportes provenientes de la investigación empírica.

**Palabras clave:** planificación y gestión estratégica, agronegocios, sistemas, organizaciones verticales.